FP081 - PLANEJAMENTO E DIREÇÃO ESTRATÉGICA

TRABALHO CONV. ORDINÁRIA

TRABALHO

Nomes e sobrenome (s): *José Ngola Carlos, Júlia Ferreira de Freitas Filha e Fernando Alves da Silva*

Código: *FP081*

Curso: *Mestrado em Educação*

Grupo: *2022-06JCarlosJFilhaFSilvaPDE*

Data: *12 de Agosto de 2023*

Título: *Análise e Avaliação Crítica dos Resultados do Artigo de* Heil & Laux (2017) *"Planejamento e Gestão Estratégica nas IES Comunitárias"*

Índice

1. Introdução ______________________________ 5
2. Resumo do Artigo ______________________________ 6
3. Resultados da Pesquisa ______________________________ 7
4. Análise e Avaliação Crítica dos Resultados ______________________________ 8
5. Conclusão ______________________________ 10
6. Referências Bibliográficas ______________________________ 11

1. Introdução

Este trabalho foi realizado em resposta à convocatória ordinária da disciplina FP081 – Planejamento e Direção Estratégica - e sua realização tem fundamentalmente dois (2) objetivos:

1. Analisar o artigo **Planejamento e Gestão Estratégica nas IES Comunitárias** escrito por Gissele Prette Heil e Raul Otto Laux, publicado pela revista Gual em Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 115-133, em Maio de 2017 e

2. Avaliar criticamente os resultados do estudo do qual surgiu a redação e publicação do artigo em análise.

Este trabalho começa com o resumo do artigo a ser estudado, pretendendo com isso contextualizar o leitor para a análise e discussão que se fará, uma vez que não é possível a exploração epistemológica ou axiológica de qualquer estudo sem que se tenha a compreensão pormenorizada do artigo. Seguido ao resumo é apresentado os resultados que derivam do estudo que, conforme o objetivo deste trabalho, será analisado e criticado. Só depois da apresentação dos resultados é que se reservou uma seção para a avaliação crítica dos resultados.

Para a correta compreensão, análise e avaliação crítica do artigo de Heil & Laux (2017), foram necessárias leituras paralelas ao tema que os autores abordam. Assim, foram de leituras fundamentais para a elaboração deste trabalho os artigos e livros dos seguintes autores e autoras: ENAP, 2014; ESESP, 2018; MEC, 2017; e Ferraz, 2013.

2. Resumo do Artigo

O artigo, **Planejamento e Gestão Estratégica nas IES Comunitárias** escrito por Gissele Prette Heil e Raul Otto Laux e publicado pela revista Gual em Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 115-133, em Maio de 2017, aborda essencialmente como as Instituições de Ensino Superior deveriam elaborar o Planejamento Estratégico partindo da premissa do Pensamento Estratégico sob a égide perimetral do Ciclo de Melhoria Contínua como mecanismo para fazer frende à concorrência, às demandas das situações internas que envolvem a correta gestão das forças e fraquezas da instituição e às exigências do complexo situacional externo que envolve a habilidade de melhor gerir as oportunidades e as ameaças que demandam das Instituições de Ensino Superior a necessária sabedoria para sobreviver, estabilizar-se ou crescer no mercado a curto, médio ou longo prazo.

Metodologicamente, o artigo que está a ser apresentado é do tipo dissertativo. Os enfoques usados na investigação e na coleta de dados foi o qualitativo, permitindo assim, a comparação da realidade investigada dentro das Instituições de Ensino Superior com os fundamentos teóricos já estudados sobre Pensamento Estratégico e Planejamento Estratégico (Heil & Laux, 2017).

Os sujeitos do estudo foram os Reitores que compõem a Associação Catarinense das Fundações Educacionais – ACAFE. A eles foram encaminhados online 16 questionários por meio do software e ferramenta de pesquisa “survey monkey” e obteve-se o retorno de 11 respostas, num período aproximado de trinta dias, entre outubro e novembro de 2016 (Heil & Laux, 2017).

Conforme deixam claro os autores, o artigo, **Planejamento e Gestão Estratégica nas IES Comunitárias**, tem como objetivo geral analisar como ocorre o processo de Gestão Estratégica nas Instituições Comunitárias do Sistema ACAFE (Heil & Laux, 2017).

Porém, aparte do objetivo geral, é possível verificar os objetivos específicos traçados ou determinados pelos autores para o devido encaminhamento do estudo ao seu objetivo final. Estes objetivos específicos são divididos em quatro etapas, nomeadamente:

1. Abordagem da Estratégia,
2. Conceituação do Pensamento Estratégico,
3. Noção de Planejamento Estratégico
4. Formulação, implantação, monitoramento e controle de ações estratégicas (Heil & Laux, 2017).

3. Resultados da Pesquisa

A pesquisa, que resultou na produção do artigo em estudo, teve por finalidades:

1. Obter dados que propiciasse um diagnóstico sobre o processo de Gestão Estratégica das Universidades Comunitárias do Sistema ACAFE e
2. Possibilitar a tomada de ações que visasse à melhoria das mesmas (Heil & Laux, 2017).

Com a pesquisa, percebeu-se que as Instituições de Ensino Superior respondentes estavam mais preocupadas com a revisão e com o desenvolvimento do Planejamento Estratégico, para bem realizar as ações e demonstrar seu diferencial competitivo do que a elaboração e disseminação do Planejamento Estratégico como parte da Gestão Estratégica que é essencialmente uma gestão participativa, coordenada, integrada e permanente (Heil & Laux, 2017).

Destaca-se igualmente que poucas Instituições de Ensino Superior estudadas, tinham a elaboração e disseminação do Planejamento Estratégico, vinculado a maior hierarquia, pois cada Instituição de Ensino Superior possuía características peculiares. Nesse sentido, entende-se que, dependendo da forma como o líder do processo de Planejamento Estratégico conduz esse trabalho, nem sempre poderá ser eficaz, pois os conceitos de Pensamento e Planejamento Estratégico, devem ser muito bem alinhados com o maior gestor hierárquico (Heil & Laux, 2017).

Em síntese dos resultados, os autores realçam que para a excelência do Planejamento Estratégico, o Pensamento Estratégico nos gestores deve envolver:

1. Intuição,
2. Criatividade,
3. Mais diálogo,
4. Mente mais aberta,
5. Maior visão de médio e longo prazo,
6. Habilidades para pensar estrategicamente,
7. Alinhar os desafios do presente projetando o futuro,
8. Descentralização,
9. Transparência,
10. Estar atento às inovações e
11. Interagir com a sociedade.

Estas atitudes, aptidões e qualidades são necessárias para o gestor bem planejar, analisar e formalizar as etapas do processo de planejamento estratégico que resulte em uma gestão eficiente, eficaz e efetiva (Heil & Laux, 2017).

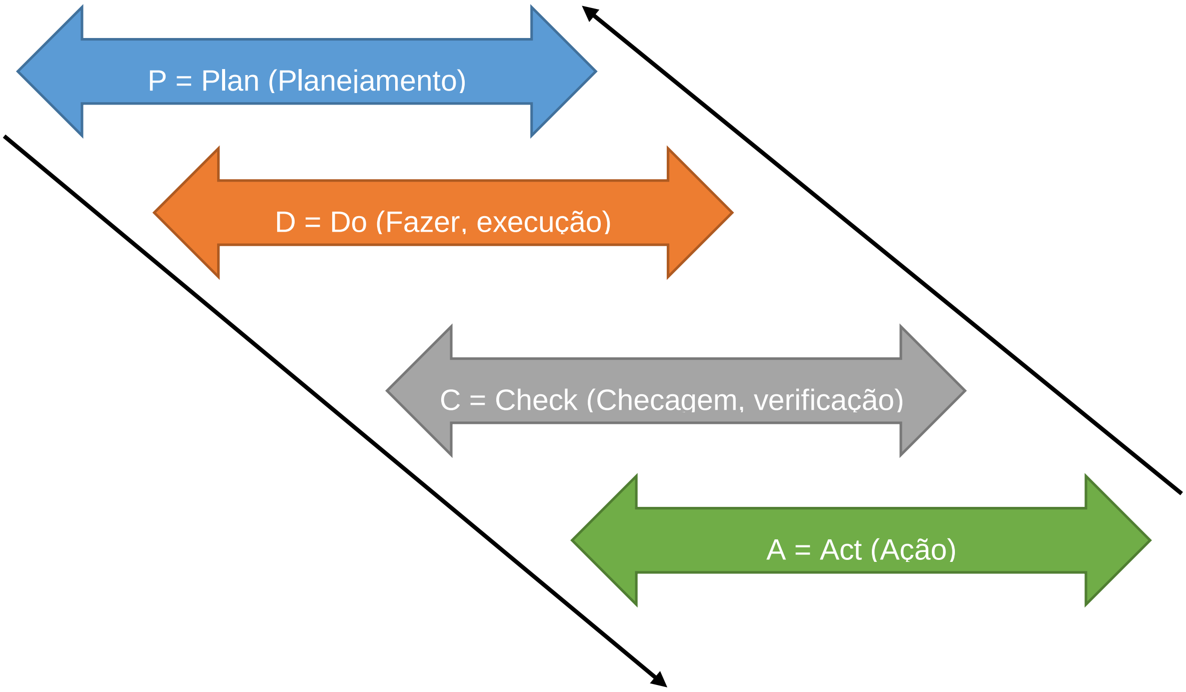
4. Análise e Avaliação Crítica dos Resultados

Como até aqui foi apresentado, o artigo em análise cinge-se na defesa de que é necessário a utilização da Gestão Estratégica pelas Instituições de Ensino Superior de modos a que estas consigam fazer face as demandas internas e as exigências externas tendo em vista a sobrevivência, permanência e crescimento das instituições diante da concorrência. A Gestão Estratégica, para os autores, se deve assentar sob a presença do Pensamento Estratégico e a seguir o Planejamento Estratégico.

Por Pensamento Estratégico, os autores entendem ser a intuição e criatividade, ou seja, o Pensamento Estratégico é a percepção das oportunidades e das ameaças, o conhecimento das forças e fraquezas necessárias para agregar ao planejamento estratégico (Heil & Laux, 2017).

Já o Planejamento Estratégico é entendido como a programação sistemática das estratégias previamente identificadas e que compõem um plano de ação para fazer face as circunstâncias atuais, tanto a interna quanto a externa, visando o melhor desempenho da instituição no mercado em que está inserida (Heil & Laux, 2017).

Para o Planejamento Estratégico convém que se utilize o foco do Ciclo PDCA, que abrange os seguintes elementos e processos:



O que se consegue entender do esquema acima é que o Ciclo PDCA que também é denominado Ciclo de Melhoria Contínua tem como premissa a inter-relação e interdependência cíclica dos elementos e processos que lhe compõe. Este ciclo não possui um fim obrigatório, ele é contínuo, permitindo a progressão no movimento da realização do

plano, execução, verificação e ação ou a regressão do ponto em que se terminou a ação para a verificação, execução e o plano num movimento cíclico contínuo (Heil & Laux, 2017).

A primeira crítica é posta no sentido de que os resultados da pesquisa destacam que as Instituições de Ensino Superior respondentes estavam mais preocupadas com a revisão e com o desenvolvimento do Planejamento Estratégico do que a sua elaboração (Heil & Laux, 2017). Quanto a isso é importante observar que mais do que as instituições se preocuparem apenas em rever os planos de modo a adequá-los a situação atual, tendo em conta a agilidade e criatividade que se exige das organizações pela demanda crescente do mercado, é importante, isso sempre que convier, que se reformule os modos de atuação, traçando novas estratégias, as que melhor possam responder as situações emergentes ao invés de simplesmente revê-las.

Isso deforma nenhuma desprestigia o valor das experiências adquiridas com os planejamentos anteriores, pois que, entendemos que poderá existir um agir prático e sábio no quesito tempo, recursos e canalização de esforços em apenas rever ou reutilizar uma estratégia antiga que se pensa poder fazer face a uma situação (oportunidade ou ameaça) atual depois de se elaborar, analisar e organizar cuidadosamente o Pensamento Estratégico. Contudo, para o caso de ser uma situação ainda não vivida pela instituição e que não se tenha registro de estratégias anteriores que poderiam subsidiar a resolução do problema atual, é importante que um novo planejamento seja feito, porém, sempre precedido de uma correta análise Swot.

A segunda crítica vai no sentido de que os resultados do estudo apontam que poucas Instituições de Ensino Superior estudadas, tinham a disseminação do Planejamento Estratégico (Heil & Laux, 2017). O Planejamento Estratégico é fundamentalmente de elaboração pela alta gestão das instituições, pelo que caberá aos altos gerentes pensar e formular os objetivos gerais e os passos necessários que a instituição, como um todo, deverá dar para alcançar estes objetivos. Tendo a Gestão Estratégica elaborado o Planejamento Estratégico, ela tem a obrigatoriedade de passar, informar e esclarecer os meandros do Planejamento Estratégico à Gestão Tática que se encarregará em formular os objetivos aos diversos departamentos da instituição, tendo como referência os objetivos do planejamento estratégico. A Gestão Tática, no seu curso, é responsável em passar, informar e esclarecer à Gestão Operacional sobre o Planejamento Tático que deverá ser reduzido a ações concretas das pessoas que permitirá o alcance dos objetivos traçados no Planejamento Estratégico pela alta gestão da instituição. Como se pode ver, é indispensável a elaboração interdependente e a disseminação dos planos pelos diferentes tipos de gestão (estratégica, tática e operacional) e pelos diferentes departamentos da instituição se é que os resultados previstos serão alcançados (ENAP, 2014).

5. Conclusão

Em conclusão ao que se apresentou, analisou e discutiu, entendemos que o exercício da Gestão Estratégica é fundamental para se fazer face à concorrência, posicionar-se seguramente no mercado, garantir longevidade e crescimento da instituição.

Contudo, a Gestão Estratégica requer o exercício do Pensamento Estratégico que no uso da intuição e criatividade dá resultado ao Planejamento Estratégico que em coordenação com a Gestão Tática e Operacional se juntam para melhor direcionar a organização no alcance dos desafios a que se propôs com a elaboração do Plano Estratégico.

Conforme se pode verificar na avaliação crítica apresentada neste trabalho, assim como a elaboração, a correta disseminação do Plano Estratégico por todos os envolvidos em lhe fazer cumprir é tão importante quanto a sua execução, monitoramento, avaliação e reformulação.

6. Referências Bibliográficas

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública (2014). *Gestão da Estratégia com uso do BSC - Módulo 2: Fundamentos do planejamento estratégico*. Brasília.

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. (2014). *Gestão da Estratégia com uso do BSC - Módulo 4: Etapas do Planejamento Estratégico*. Brasília.

ESESP - Escola de Serviço Público do Espírito Santo (2018). *Planejamento Estratégico – Eixo: Gestão Pública*.

Ferraz, M. H. (2013). *Implementação da Gestão Estratégica numa Empresa Comercial em Angola*. Instituto Superior de Gestão, Lisboa.

Heil, G. P., & Laux, R. O. (2017). *Planejamento e Gestão Estratégica nas IES Comunitárias.* Revista GUAL, 10(1), 115-133. doi: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2017v10n2p115

MEC - Ministério da Educação (2017). *Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicações*. Brasília.